

大学マーケティング教育における 商品開発プロセスの構築¹

柴田 典子, 永松 陽明, 芦澤 美智子

はじめに

新製品の登竜門として知られるコンビニエンスストア（以下、CVS）をはじめとした小売店の棚に陳列される商品は、企業の努力の結晶である。企業内のマーケティング担当部署で編成されたチームを主体として当該企業の顔となる商品を目指し、商品開発²が日々行われている。市場に導入される新製品アイデアは、開発段階からスクリーニングを経て絞り込まれて行くが、そうして市場に導入された新製品であっても成功率は決して高くない。「千三つ（せんみつ）」³と表現されることも多い。一朝一夕にはいかない極めてシビアな世界である。

当然のことながら、商品開発には様々なスキルが必要である。マーケティングにおける「新製品開発」は、企業・事業の戦略を実践する手段として行われる活動であり、その重要性は高まっている（朝野・山中 2000）。基本的に全くのマーケティング初心者が安易に手を出すべきものではない。しかしながら、大学における専門教育としてマーケティングを学ぶには、

¹ 本研究は、横浜市立大学 H30年度学術的研究推進事業（学長裁量事業）の助成を受けたものである。

² 本来は「新製品開発」「プロダクト・マネジメント」「商品開発」という用語を明確に使い分けるべきところだが、本研究は、大学生が専門教育として、一連のマーケティング活動を学ぶために具体的な商品企画・提案に取り組み、そのプロセスの中で知識と実践を融合し習得するためのプロセス開発について論じることを主旨としているため、便宜的に「商品開発」と表記する。

³ 千品目出しても当たるのは三品目くらいの意（デジタル大辞泉）。

具体的で目に見えるアウトプットが存在したほうが取り組みの結果と学びの成果が実感としてわかりやすく、学生の興味関心も生まれやすいため、日本国内の大学における多くのマーケティング関連ゼミで、商品開発をゼミ活動の一環として実施している⁴。ビジネスコンテスト形式の取り組みもあれば、個別に企業とのコラボレーションによって商品開発が実施された事例も数多くある。

学生にとって有益であることはもちろんだが、企業が大学でのマーケティング教育に、商品開発でのコラボレーションという形で協力することのメリットとして、CSRの視点やリクルーティング活動（人材の発掘）とともに、「学生ならではのものの見方と発想力への期待」という点が挙げられるだろう。自社のみで新たなサービスや商品を生み出すクローズド・イノベーションでは得られない、社会人にとって刺激的な発見が得られる可能性を秘めている。こうした産学連携も、オープン・イノベーションの一翼を担っていると言えるだろう。知を外部と共有し、消費者ニーズの多様化と製品ライフサイクルの短命化に対して積極的な対応をするオープン・イノベーションにおいて、知識・情報・技術（シーズ）や人材創出の役割を担う大学・研究開発法人がその一翼を担い、価値創造のプラットフォームになることが期待されている（文部科学省 2017）。

そして、産学連携は、産業社会におけるイノベーションを起こすための重要な戦略として認識されている（野間口 2015）。産学連携のもと、アクティブ・ラーニング形式で学生がマーケティング活動を学び、商品開発に取り組むこと、およびその仕組みを構築することは、ソーシャル・イノベーションの役割を担うものとして注目すべきである。ソーシャル・イノベーションとは、谷本（2006）によると、社会的課題の解決に必要とされる社

⁴ 例えば、未来のマーケットターの養成を目的とし、企業の協賛のもと商品化を目指して大学ゼミ対抗で競われるSカレ（Student Innovation College）や、「大学は美味しい!!」（NPO法人プロジェクト88主催、新宿高島屋で開催。2017年度で終了）などコンテスト形式のものもある。

会的商品・サービスの提供やそれらを提供する新たな仕組みの創出⁵である。

こうしたオープン・イノベーションを包含する、ソーシャル・イノベーション環境下での大学マーケティング教育における商品開発プロセスについて検討し、汎用性の高い効果的かつ効率的なプロセスを導出することが本研究の目的である。

1. 商品開発プロセスの適用

1-1 なぜ、商品開発なのか

大学における専門教育、特に専門教育に特化したゼミ活動⁶では、学生主導のアクティブ・ラーニングによって理論と実践を分断することなく学んでいくことが求められている。大学における専門教育では、ひとつのゴールが最終年次での卒業論文の執筆である。自分の専門領域で卒業研究を行い、論理性と独自性を持った卒業論文を執筆するには、それまでの積み重ね形式の学習が欠かせない。

専門としてのマーケティング教育の場合、例えば、下年次のうちに、一般的なマーケティングの基礎知識を講義で学び、マーケティング・リサーチ実習で調査票作成・データ収集と分析方法を学ぶ。それに続いて、学んだ事柄を、何らかの具体的な施策策定を行う場面で「併せる」「つなぐ」経験ができれば、学生のマーケティングに対する理解が深まり、さらなる課題の発見につながるだろう。

この「何らかの具体的な施策策定」の代替案のひとつとして、商品開発は適していると思われる。前述したように、具体的で目に見えるアウトプットは、自らの取り組み結果と学びの成果が実感としてわかりやすく、学生の興味関心も生まれやすいからだ。

マーケティング教育に重点を置いた学科などを有する大学では、「商品企画実習」のような科目が設置されることもあるが、一般的には前述した

⁵ 谷本(2006)は、イノベーションによる社会性と事業性の両立を主張している。

⁶ 4年制大学では、2年半～3年間であることが多い。

ように、ビジネスコンテスト形式の商品開発か、企業とのコラボレーションによる商品開発がメインである。

現時点で、横浜市立大学ではこうした商品開発実習形式の講義科目は設置されていないが、一般的なクォーター制やセメスター制による講義期間内では時間が不足する傾向にある。加えて、商品開発のように、教員と学生との密なコミュニケーションだけでなく、学生とゼミ外の学内関係者、さらには学外関係者との頻繁で複雑なコミュニケーションが発生する取り組みを行う場合、マナーや意思疎通のフォローアップといった面で、担当教員による細かなケアが必要となる。したがって、取り組みを行うには、大人数の講義よりも少人数のゼミが適しているということになる。

経営学分野、心理学分野にまたがる産業・組織学会では、企業と大学との連携のもとで行われた商品開発、販売促進などの事例について、教育実践の一方法であるPBL（Project Based Learning：問題解決型授業）のフィールドとしての活用促進を含めた議論も行われている。2017年度、2018年度の2回、「産学連携に基づく消費者行動研究－大学教育への活用事例の紹介と企業のニーズの把握－」という部門別研究会が開催され、企業および大学（学生と教員）双方にとっての意義を確認し、今後の促進をはかるための情報とノウハウを提供するための議論がなされている（産業・組織学会HP）。

この研究会の話題提供者による報告でも、企業と大学との連携に基づいた商品開発事例は、そのほとんどがゼミ単位によるものであった。

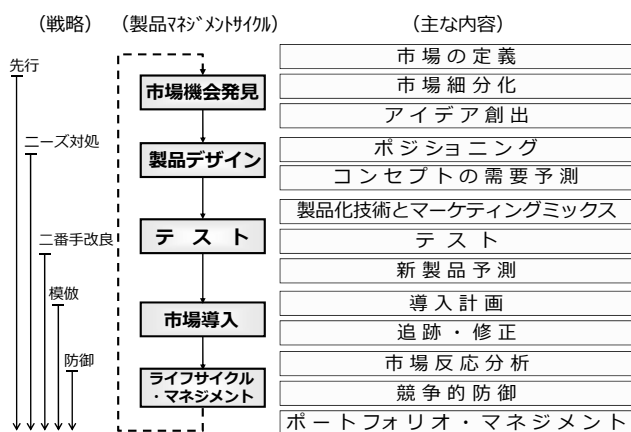
そこで、マーケティングの理論と実践がつながる実感を得ながら取り組むことができる、学生と企業との協働による商品開発プロセスを構築したい。

1－2 商品開発プロセスの検討

前述の理由から、商品開発をゼミ活動として取り入れるために、商品開発にかかる具体的な構成要素を検討する。

マーケティング研究の領域では、新製品開発（プロダクト・マネジメント）のステップについて論じるとき、新製品開発自体が計量的に取り扱われる

ようになる契機となったUrban and Hauser (1980, 1993) に依拠して論じられることが極めて多い。Urban and Hauser (1980, 1993) を分かりやすくまとめたものがUrban, Hauser and Dholakia (1987) であり、これらを基にして、多数のマーケティングのテキストにおいて、新製品開発の精度を上げるためのステップが説明されている（例えば、上田・江原 1992、朝野・上田 2000、朝野・山中 2000、池尾・青木・南・井上 2010）。



出典：江原・上田（1992）、35頁を一部省略して作成。

図1 新製品開発プロセス（PLC マネジメント・モデル）

中でも、上田・江原（1992）、朝野・上田（2000）では、新製品開発の主要5段階として、（1）市場機会の発見、（2）製品デザイン、（3）製品テスト、（4）市場導入、（5）ライフサイクル・マネジメントをあげ、説明している（図1）。

まず（1）市場機会の発見では、市場を定義し有望なサブマーケットを探し出した上で、その市場を構成する消費者層を把握し、新製品のターゲットとなりうる人々を定める。そうして、新製品のアイデアを創出していく。

（2）製品デザインの段階では、消費者セグメントごとに好まれる製品

のポジションを調査し、それに基づき具体的な新製品コンセプトを作り上げる。

次の（３）製品テストでは、設定した新製品コンセプトがどのくらい売れるかを探るプリテスト・マーケティングと、試作品を実際の市場で試験的に導入・販売することによるテスト・マーケティングを行う。

（４）市場導入の段階では、製品テストの結果、問題があれば製品の修正を施した上で、市場導入計画を策定する。そして売上推移を追跡し、チャネル、SP、価格、広告等を調整しながら、浸透状況の分析を行う。

最後の（５）ライフサイクル・マネジメントとは、製品ライフサイクルの各段階における市場、企業間競争状態に合わせた戦略を実行することである。これには、製品のリニューアルや撤退・廃棄も含まれる。

このように、新製品開発とは、市場導入後のマネジメントまでを含んだ、持続的なマーケティング活動である。

さて、この新製品開発ステップのすべてをマーケティング初学者である大学生が、就職活動や卒業研究期間を除く１～２年の間に学ぶことは、アクティブ・ラーニング形式とはいえ困難がある。学生のスキルと活動可能期間、予算を考慮すると、新製品開発プロセスのうち（１）（２）のステップに限定することが現実的であると思われる。

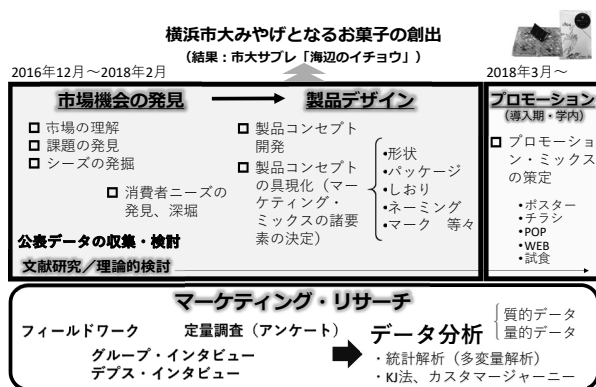
そこで、「市場導入」までの要素を抽出し、ゼミで実施可能な商品開発プロセスへと絞り込んだ。

２．商品開発の実施⁷

２－１ マーケティング演習での商品開発事例（大学グッズの場合）

⁷ 2017年度大学COC事業アクティブ・ラーニング推進プログラム（採択テーマ「魅力ある横浜市立大学生協同組合の実現－消費者行動分析を活かした戦略立案－」）の助成のもと活動を実施した。また、学内での調査活動や提案内容に関するディスカッション時には、横浜市立大学広報室広報担当係長の上村一太郎氏にご協力いただいた。

実体験にもとづくマーケティングに関する理解と、新たな課題発見・解決へと深化させることを目的として、前述の新製品開発プロセスをもとに、横浜市立大学のマーケティング論演習で実行するための商品開発プロセスを策定・実施した（図2）。この商品開発プロセスには、「市場機会の発見」「製品デザイン」⁸の各工程、およびそれに伴うマーケティング・リサーチ⁹と、市場導入期のプロモーション戦略までを含めた。



出典：筆者作成

図2 策定・実施した商品開発プロセス

また、大学でのマーケティング教育特有の要素として「文献研究／理論的検討」を明示した。

実際の活動は、マーケティングに関する基礎知識と、マーケティング・

⁸ パッケージシール、ロゴ、しおりのデザイン作成においては、横浜市立大学広報室広報担当のN.T.氏に学生がご指導いただいた。

⁹ 消費財メーカーでマーケティングに携わっている実務家をゼミに招き、消費者インサイトを得るためのカスタマージャーニーのレクチャーを受ける機会を設け、企業における商品開発の場面でよく行われる定性的手法も取り入れた。

リサーチ実習¹⁰を2年次当初から約8ヶ月間経験してきた一学年（12名）を対象として実施した（2年生の12月～3年生4月、および3年生11～2月の期間に活動^{11,12}）。

今回の商品開発は、横浜市立大学生協同組合（以下、横浜市大生協）のオリジナル商品という位置づけでスタートした。その背景は、2016年当時、横浜市立大学生協同組合が展開する大学グッズとして、手土産に活用可能なお菓子の需要が高まっていたことにある。そのため、1）開発対象は「日持ち¹³のするお菓子」であること、2）学内市場に限定（学生、卒業生、教職員、保護者、キャンパスに立ち寄る市民）することを前提として、商品開発に着手した。

同時に、横浜市立大学の名前や校章、シンボルマーク¹⁴を冠する、いわゆる「大学グッズ」であるので、本学広報室が大学グッズ（通称：YCUグッズ）の役割として制定する「学生、教職員をはじめとしたステークホルダーの帰属意識、愛着の醸成に寄与する（横浜市立大学広報室資料）」存在となり得る商品であることも必須条件である。

なお、本研究は、開発した商品それ自体の善し悪し（商品開発の内容）

¹⁰ 調査設計、アンケートの作成、データ入力、単純集計、多変量解析（因子分析、クラスター分析、回帰分析など）、および、その結果のプレゼンテーションをグループ単位で実施した。

¹¹ 3年生5月～10月までは、外部のビジネスコンテストに参加したため、学生による商品開発の活動は一時的にストップし、横浜市立大学生協同組合の上台昌一専務理事、（株）ポンパドウルの松本郁広氏、ゼミ担当教員間で今後の調整を行っていた。

¹² 例えば「ブランドネーム」「焼き印」「しおり」「シール」の担当チームに分かれて検討し、最終意思決定を全員で行う形式を採用した。

¹³ 在庫管理の面から、店頭での陳列可能期間がなるべく長いほうが好ましく、賞味期限は、最低でも2ヶ月間は確保したいという横浜市大生協の希望による。

¹⁴ 公立大学法人横浜市立大学規定第157号「公立大学法人横浜市立大学広報に関わる商標等の取扱に関する規定」、および「横浜市立大学シンボルマーク | ロゴタイプ デザインマニュアル2014.1改訂（YCUロゴ追加版）」に基づく（いずれも学内専用資料）。

を問うものではなく、あくまでも、大学でのマーケティング教育として行う「商品開発プロセス」の検討が主眼であるため、商品開発のために実施した調査の概要や結果、コンセプト設計、STP、4Pの策定に至る詳細な経緯とその妥当性についての記述は省略する。

さて、図2のプロセスを経て誕生した商品が、横浜市の木であるイチョウの葉を模したサブレ「海辺のイチョウ」（通称：市大サブレ）である。開発段階から、横浜元町の老舗ベーカリーである（株）ボンパドウル¹⁵のご協力により製造をお願いしている。2018年3月の卒業式より発売を開始した本商品の概要と導入時のプロモーションツールを、表1、図3～4¹⁶に示す。

表1 開発した商品の概要（市大サブレ「海辺のイチョウ」）

ブランド名：海辺のイチョウ（通称：市大サブレ）

商品コンセプト：誰にでも渡せて、受け取った人がすぐにヨコイチの物だと分かるお菓子

製品特徴	横浜市の木「イチョウ」の葉を模したイチョウ型のサブレ 横浜市のロゴマーク入り（焼き印） 横浜元町の老舗ベーカリー ボンパドウルとのコラボレーション 1箱8枚入り・個包装
販売価格	1,080円（税込）
販売場所	横浜市内大生協が運営する書籍購買部、イベント時の売店 （八景キャンパス以外のキャンパス含む）
プロモーション	〔導入時〕※いずれも八景キャンパス内のみ 各部署への試食設置、POP、イベント時売店でポスター、教員メールボックスへのチラシ配布

出典：筆者作成

¹⁵ 横浜市内大生協の提携不動産会社である、有限会社川間商会の渋谷佳明氏により、株式会社ボンパドウルをご紹介いただいた。

¹⁶ ポスターは、ここに示した入学式用、卒業式用のほか、高校生向け（オープンキャンパスなどで利用）、卒業生向け（同窓会開催時、学祭時などに利用）も作成されている。また、商品宣伝用のPOPなども作成されているが、紙面の都合上割愛する。



[左上] パッケージシール、[左下] 箱の中に同梱するしおり（表・裏）、
[中央] パッケージ、[右上] サブレ、[右下] 箱の中の様子
出典：ゼミ学生作成・筆者撮影

図3 開発した商品のビジュアル



[左] 学内教職員向け告知チラシ（A4）、[右] 卒業式用ポスター
出典：ゼミ学生作成

図4 導入時のプロモーションツール（一部）

2-2 実施した商品開発プロセスの考察と課題

学生による研究活動の成果であり、大学の教育研究活動支援の目に見える成果物である市大サブレ「海辺のイチョウ」に対する学内の反応は好意的なものであった。早速出張の手土産や学会開催時の提供物として取り入れてくれる教職員もあり、一定の評価を受けたといえる。だが、その一方で、多くの課題が見つかった。

①商品開発プロセスの継続性の難しさ

商品開発に取り組んだ学生たちは就職活動の時期を迎え多忙になり、4年生になると卒業論文の執筆に集中する。その状況にあって、学内プロモーションや在庫管理などを含む継続的な活動は難しい。結果的に、横浜市大生協にその管理を全て任せることになっていった。

また、商品が世に出れば、当然ながら消費者による評価がなされる。可能な範囲で購入者の反応を収集していったところ、商品それ自体にも改良の余地が多分にあることも浮き彫りになってきた。

大学教育の場で行われる商品開発事例をみると、やはり類似した課題が挙げられている。

それは、商品に継続性と発展性を持たせることが難しい点である。当該学年の学生が、商品開発を初めとしたひとつの事柄に取り組める期間は最大1年程度なので、継続性を持たせ商品自体も進展させていくことは、非常に難しい（金子 2017）。それゆえ、長期的視野を持たず商品化することのみを目標としがちで、商品ができたなら終了というケースが非常に多い（兼本 2015、平田・伊藤 2018）。

結果として、多くの場合が期間限定や個数限定となり、商品を開発し販売したら終了、そして次年度は別の学年がまた別の商品開発に取り組む、という「単発」型の活動となっている。

確かに、企業側としても、期間・個数限定による単発型だとリスクが低いので携わりやすいという側面もある。在庫管理の面からも、単発の売り切り型のほうがやりやすく、学生が取り組む上でハードルも低い。

とはいえ、一時のイベント対応ではなく、大学でのマーケティング教育として商品開発に取り組む場合、単発的なものでは少々物足りないと感じるのも、また事実である。もちろん、ひとつの商品を創り出し販売するまでのステップで、マーケティング・リサーチも含めたマーケティングの基本プロセスはおおよそカバーすることができ、ビジネスマナーを含めて多くの学びが得られる。だが、マーケティングとは「売れる仕組みづくり」であるし、また、新製品開発とは「一回限りの勝負ではなく持続的な勝負」(朝野・上田 2000) であるのだから、多くのケースのように単年度で商品を消耗する前提で、商品の成長性、発展性を視野に入れずに商品を作ることは、本来の目的に適っていないということになる。ウジ (2016) の言葉を借りれば「成長させるように最初から作る」のがマーケティングであり、ブランド・マネジメントの発想である。しかしながら、前述した大学におけるマーケティング教育現場の性質から、時間軸(発展性や成長性の観点)が抜け落ちてしまうという矛盾が生じていると言わざるを得ない。

②ステークホルダーの相互理解にもとづく協働体制の必要性

さらに、大学マーケティング教育における商品開発では、市場規模や費用対効果の推定を行いながら様々な制約を考慮しつつも、学生の自由な発想を不必要に押さえ込むことがないように環境整備をする必要がある。そのためには、企業や大学関係者といった、商品開発にかかわるステークホルダーの理解が欠かせない。当然ながら、納得がいなくても大目に見て、学生が作りたい商品案を何でも商品化してあげよう、という意味ではない。

大学でのマーケティング教育における商品開発には、学生、企業、大学(教員、事務職員)の3者が最低でも関わることになる。本研究で行った市大サブレの場合であると、大学生協も加わる。立ち位置が異なり、組織が異なれば、価値観も異なり、産学連携における目的も違う。産学連携の障害になり得るのは、ここで発生するジレンマの存在であるという(野間

口 2015)¹⁷。したがって、当該産学連携のステークホルダー間で共有すべき目的の明示と理解、ステークホルダー各々の目的に対する相互理解を促進することも、重要な課題として挙げられる。

3. 改良型商品開発プロセス

3-1 ソーシャル・イノベーションを促進する産学連携でのマーケティング教育

前節で、従来の大学教育における商品開発に見られる①継続性の難しさ、②ステークホルダーの相互理解に基づく協働体制の必要性、という2つの課題を抽出した。

そこで、オープン・イノベーションを包含するソーシャル・イノベーションを担う仕組みとして、大学でのマーケティング教育における商品開発を捉えてみよう。

学生と企業が協働で商品開発に取り組むこと、およびその仕組みは、ソーシャル・イノベーションとしての役割を担うものである。従来から産学連携、コラボレーションという形で学生と企業による取り組みは行われてきているが、昨今のテクノロジーの発展と、それに伴うめまぐるしい市場の移り変わりにより、学生と企業との協働は双方にとって得るところが大きくなってきている。それもあって、学生と企業との共同開発商品がメディアに取り上げられることも多くなったし、例えば電通は、2017年11月に、「Butterfly」¹⁸という学生と企業との協働プロジェクトを創出するプラットフォームを作るなど、社会的に重要視されていることがわかる。

したがって、大学マーケティング教育における商品開発の課題である、

¹⁷ 野間口 (2015) では、大学と企業という組織と組織人には利益相反があるため産学連携のジレンマが生じていることをインタビューを通じて客観的に確認し、その解消法について考察している。

¹⁸ これは、イノベーションに必要な若者の視点と企業により、サービス開発、プロダクト開発、組織開発など、ビジネスにおける様々な領域でのコラボレーションでイノベーションを創出することを目的としている(電通報 2017年11月17日)。

①継続性（商品の発展性や拡張性）発想の希薄さという矛盾を解消するとともに、②ステークホルダーの相互理解にもとづく協働体制を担保できるような商品開発プロセスを、ソーシャル・イノベーション環境として実現したい。

そこで、市大サブレの商品開発プロセスの改良を試みた。

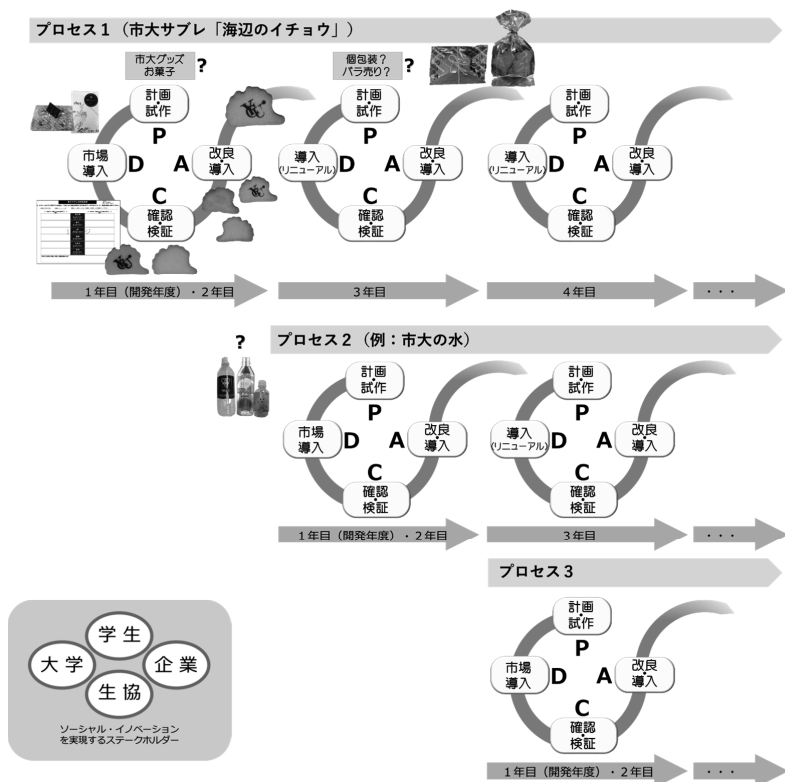
3-2 改良型商品開発プロセスの提案

「作って、売って、終わり」の1サイクルを毎年繰り返していくことから脱却し、ブランド・マネジメントの発想で継続的に仮説を作り、それを裏付け改良を繰り返していくことを可能とし、ソーシャル・イノベーションを創出する仕組みとして、PDCA¹⁹サイクルを機能させる「大学マーケティング教育における商品開発プロセス案（仮説モデル）」（図5）を提案する。

最上段の「プロセス1」が、商品開発プロセスの出発点である。ひとつの商品を開発し市場導入した後、それをより良いものに改良し、市場に適合させるべくPDCAサイクルを機能させている。これをブランド・マネジメントとして継続的に実施していく。

1～2年間で学生は商品開発から離れざるを得ないので、当該ブランド・マネジメントを下学年に引き継ぐ。下の学年は、上級生が行ってきたブランド・マネジメントを引き継ぐとともに、新たな商品開発を開始させる（プロセス2）。プロセス2で開発した商品もプロセス1と同様、PDCAサイクルをまわし、ブランド・マネジメントを実践していく。なお、大学を問わず一般的にマーケティングのゼミでは、一学年十数名在籍していることが多いため、チームを組み、中心的に携わるタスクを決めることが望ましい。

¹⁹ Plan = 計画、Do = 実行、Check = 評価、Action = 改善、のこと。



出典：筆者作成

図5 大学マーケティング教育における商品開発プロセス案(仮説モデル)

そうしてプロセス1、2を進行させ、再び引き継ぎを行い、プロセス3を開始する。これをプロセス4、5、6…と継続していくという流れである。当然ながら商品数は増えていくため、ブランド・マネジメントの一環としてブランド・ポートフォリオを体系的に管理し、アイテムの統廃合を適宜行っていくことは必須である。

本研究の事例を当てはめてみよう。プロセス1は市大サブレである。P「計画・試作」からD「市場導入」までは、2-1で示した商品開発プロセス

にしたがうが、「成長させるように最初から作る」というブランド・マネジメント発想で取り組むべき点に注意したい。市大サブレはその後、同じイチヨウ型・別レシピで作成したイチヨウ型サブレ²⁰を用いた比較調査²¹により、C「確認・検証」のステップを踏み、改良すべき点の洗い出しを行った。その結果を受け、新たな試作品を作成し、試作品評価のプロセスを経て、2019年3月に改良版の導入を行っている（A「改良・導入」）。

そして市大サブレの開発に取り組んだ学年は卒業し、下の学年に引き継がれる。企業のブランド同様、担当者が変わることによる新たな視点の導入が期待できるだろう。

続く3年目のサイクルとして、現在、市大サブレの認知度向上とニーズ喚起、加えて新たな機会を生み出すために、小パッケージやバラ売りについて検討が行われている（P「計画・施策」）。この段階が終われば、D「導入」となり、市大サブレのサブブランドに位置づけられるアイテムの誕生となる。

同時に、新たな商品開発を開始する（プロセス2）。現時点ではP「計画」段階（試作途中）であり市場規模や費用対効果の推定中であるが、大学グッズのひとつとしてペットボトル水の検討に着手した（プロセス2）。このペットボトル水の商品開発が進み、D「市場導入」されたならば、市大サブレと同様、C「確認・検証」、A「改良」のサイクルを回していくことになる。

このモデルの主な利点として、次の事柄が挙げられるだろう。

〔大学（教員）〕

1. 従来の大学マーケティング教育における、①継続性（の欠如）、②ステークホルダーの相互理解に基づく協働体制、という課題を解

²⁰ 長野県茅野市に所在するアニバーサリー・チロルに制作のご協力をいただいた。

²¹ 実施期間は2018年7月19日（木）～8月31日（金）、被験者数は63名（学生・教職員・生協職員・卒業生・その他、18～78歳）である。既存の官能評価事例を簡易的に参照し、見た目、香り、味、食感、大きさ、材料に対して自由記述による評価を求めた。

決に近づけることができる

2. 後述する4、5の利点から、ゼミの知識として蓄積していくことができ、次世代の学生に活かしていくことができる

[企業]

3. より深いコミットメントが必要になるものの、人材発掘のより良い機会につながり、オープン・イノベーションとしての期待度も高まる

[学生]

4. 新商品開発（立ち上げ）だけでなく、様々なフェーズのマーケティングに携わることが可能となる
5. 異なる商品、異なるフェーズの商品を扱う複数チーム同士でのマーケティングや、個人的に行われる上下の学年でのディスカッション、ゼミ全学年で行うディスカッション（例えば、合宿時など）を通じて、ゼミ生全体で知識と経験を共有することが可能となる

これらの利点から、ソーシャル・イノベーション創出への期待が高まるものと考えられる。

また、前掲した「長期的視野を持たず商品化することのみを目標としがちで、商品ができたなら終了するプロセスを毎年繰り返すしかない」（兼本 2015、平田・伊藤 2018）という、多くのゼミ担当教員が抱えるある種の虚しさに似た、従来からの課題に対するひとつの解決策にもなるだろう。

4. 今後の展望

本研究で提示した、大学マーケティング教育における商品開発プロセスモデルを適用して、横浜市立大学の将来のグッズを目指し、ペットボトル水（「市大の水（仮）」）の商品開発企画と試作に着手したところである。

2018年度にマーケティング論演習のゼミ生が実施した調査²²結果から、ペットボトルの水に対するニーズの高さ、幅広い利用者層、利用場面の想定の上やすさ、大学キャラクター活用の親和性の高さ、といった特徴が把握されている。独自の「大学の水」を展開している大学が多いことから、そのニーズの高さと大学グッズとしての相性の良さがうかがえるため、有望な市場機会のひとつとして検討を始めた。



出典：慶応塾生新聞
(2017年12月13日号)

図6 各大学の水



出典：筆者撮影

図7 市大の水：試作案（一例）

これまでは、学生による調査実施可能範囲の問題から、金沢八景キャンパスのみで市場規模を捉えていたが、ペットボトル水の利用者層、利用場面、発注時の最小ロット数などを考慮すると、金沢八景キャンパスに留まらず、福浦キャンパス、センター病院の購買書籍部・食堂部を市場と捉えて規模の推定を行い、商品開発プロセスを実行することが望ましいだろう。

今後は、単一のゼミと企業の産学連携だけではなく、複数のゼミにまたがり各自の専門領域の視点から携わる商品開発プロジェクトも、方向性のひとつとして考えられよう。企業での商品開発はマーケティング部署のみ

²² 2018年2月に定性調査（被験者数：48名）、同年5月定量調査（被験者数830名）、2019年2月に定性調査（被験者数：20名）を実施（実施場所：横浜市立大学 金沢八景キャンパス）。

で行うのではなく、多くの部署にまたがって実行され、研究開発、生産管理、経営財務・管理など、多くの関係部署とともに進めていくものである。例えば権田（2018）では、専門が異なる学内の複数ゼミ（経済学部内）で協働した商品開発の実践により、生産、商品開発、製造、商品販売、PR、そして地域の特色づくり、地域活性化への貢献という経済活動の一連の流れにおけるそれぞれの役割や特徴を経験的に知ることの有効性と、キャリア教育の要素を併せ持つ点を述べている。

あるいは、文理の垣根を越えて、理系のゼミにおける研究成果としてのシーズをもとに、文系のゼミで消費者ニーズを探り、商品化というかたちで価値に変換させていくという方向性もあるだろう。すると、理系学生も、日頃の研究がいかにして市場とつながっていくのか身をもって知ることができ、同時に文系学生は、より現実に応じたマーケティングを体験することが可能となる²³。

他方、大学内や大学グッズに限定せず、企業と協働で商品開発を行っていけば、その市場は学外の一般市場へと広がる。市場規模が広がれば、ステークホルダーも増えるので、商品開発プロセスにおける重要課題の一つとして取りあげた「相互理解にもとづく協働体制」が一層求められる。

現在、マーケティングを取り巻く環境は大きく変化しようとしている。AIやIoTをはじめとするテクノロジーの発展、それに伴うイノベーションにより、消費にかかわる価値観、企業が価値を生み出す方法などが連鎖的に移り変わっていくだろう。大学でマーケティングを学ぶ中で、こうした環境変化を捉えていくことは、いまや必要不可欠である。そのためにも、学生と企業との協働による商品開発は、ソーシャル・イノベーションを担

²³ 現代のマーケティングの発想は消費者志向であるが、顧客ニーズの発見だけで持続的競争優位を構築することは難しい。顧客ニーズを発見し、それを起点とするだけでなく（ニーズ起点）、独自資源をいかに最終価値実現場面に結びつけるかという資源起点（シーズ起点）の発想も持続的競争優位を構築する上で重要である（池尾 2015）。

う取り組みとして有益だといえる。

今後も、本研究で提示した大学マーケティング教育における商品開発プロセスを適用していくことで、本モデルの検証をするとともに、より効果的・効率的なモデルへの刷新を図っていきたい。

参考文献一覧

[書籍・論文]

Urban, G. L. and J. R. Hauser (1980), *Design and Marketing of New Products*, Prentice Hall.

——(1993), *Design and Marketing of New Products*, 2nd ed., Prentice Hall.

Urban, G. L., J. R. Hauser, and N. Dholakia (1987), *Essentials of New Product Management*, Prentice Hall. (林廣茂・中島望・小川孔輔・山中正彦[訳](1989)『プロダクト・マネジメント』、プレジデント社。)

朝野熙彦・上田隆穂(2000)『マーケティング&リサーチ通論』、講談社。

朝野熙彦・山中正彦(2000)『新製品開発』、朝倉書店。

池尾恭一(2015)『マーケティング・ケーススタディ』、碩学社。

池尾恭一・青木幸弘・南知恵子・井上哲浩(2010)『マーケティング』、有斐閣。

上田隆穂・江原淳(1992)『マーケティング』、新世社。

ウジトモコ(2016)『生まれ変わるデザイン、持続と継続のためのブランド戦略』、ビー・エヌ・エヌ新社。

兼本雅章(2015)「産学連携の商品開発における一考察」、『共愛学園前橋国際大学論集』、共愛学園前橋国際大学、第15号、29～44頁。

金子能呼(2017)「地域で実践するゼミナールの学習効果」、『経済教育』、経済教育学会、36巻36号、89～94頁。

樺田恭子(2018)「大学におけるアクティブラーニング推進のための学内連

携体制の構築—「『大学は美味しい!!』フェア」参加に向けた商品開発、販売実習の実践を手がかりに一」、『新潟産業大学経済学部紀要』、第51号、新潟産業大学、27～53頁。

「千三つ」、『デジタル大辞泉』、小学館。

谷本寛治(2006)『ソーシャル・エンタープライズ—社会的企業の台頭』、中央経済社。

趙瑋琳・李妍焱(2016)「ソーシャル・イノベーションの仕組みづくりと企業の役割への模索—先行文献・資料のレビューを中心に—」、『研究レポート』、No. 427、富士通総研(FRI)経済研究所。

野間口隆郎(2015)「産学連携のジレンマに関する考察」、『国際P2M学会研究発表大会予稿集』、2015春季、304～313頁。

平田暁子・伊藤浩正(2018)「学生アイディアを基にした産学連携によるブランド菓子開発—『目白大学短期大学部ひとくち羊羹』パッケージ開発の取り組みについて」、『目白大学短期大学部研究紀要』、目白大学短期大学部、54号、15～27頁。

文部科学省(2017)「第2節 オープンイノベーションの現状」、『平成29年版科学技術白書』、文部科学省、33～78頁。 < http://www.mext.go.jp/component/b_menu/other/_icsFiles/afieldfile/2017/06/02/1386489_004.pdf > (資料入手日：2019年3月30日)

[Web情報]

慶応塾生新聞(2017)「大学の水、意識してる？ここだけの水を求めて」、2017年12月13日号 < <http://www.jukushin.com/archives/29727> > (最終閲覧日：2019年3月1日)

産業・組織心理学会 大会・部門研究会情報、「第131回 部門別研究会—消費者行動部門—「産学連携に基づく消費者行動研究(2)—大学教育への活用事例の紹介と企業のニーズの把握—」、2018年10月11日 < <http://www.jaiop.jp/event-info/1118.html> > (最終閲覧日：2019年3月13日)

中央教育審議会(2017)、「第3章 新時代における高等教育機関の在り方」、文部科学省<http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/attach/1335595.htm>(最終閲覧日:2019年3月29日)
電通報(2017)「電通、学生と企業の共創プロジェクト「 β utterfly」を開発」、
2017年11月16日<<https://dentsu-ho.com/articles/5629>>(最終閲覧日:
2019年3月8日)

[資料]

横浜市立大学広報室資料